Note d'information sur l'élaboration et la mise à jour du manuel de procédures

Dr Lasseni Konaté
Chevalier de l'ordre national

1. Définitions du manuel de procédures[1]

1.1 Le manuel de procédures

Le manuel de procédures est un document écrit, décrivant les procédures, de tout ou partie, des différents processus d'une Organisation, entreprise publique ou privée. C'est un guide pratique interne pour uniformiser les activités de planification, d'organisation, d'impulsion des ressources humaines et de contrôle.

Le manuel de procédures explique, dans un langage directement accessible, qui fait quoi, en relation avec qui, quand (délai), où, comment et pour quelle fin.

Guide pratique interne à l'Organisation, il devient une exigence dans le cadre institutionnel de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires (Ohada) ; en effet, source de création de valeur ajoutée dans le fonctionnement des Organisations, il facilite le développement harmonieux des activités quotidiennes et de celles de contrôle du processus gestionnaire.

Le recours systématique au manuel de procédures est récent dans l'environnement francophone. Sa rédaction n'est pas une activité banale ; elle peut durer entre 03 et 12 mois.

1.2 La procédure

La procédure « est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. Chaque procédure est donc comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble[2]. »

Ainsi, les intervenants extérieurs ne sont pas parties prenantes dans l'élaboration et la mise en application du manuel de procédures.

La procédure s'inscrit dans un ensemble décroissant et concordant qui peut se schématiser comme suit : mission, processus, procédures et tâches.

- ✓ La mission est globale ; correspond à la fonction, au mandat d'une Organisation (entreprise, administration. Elle nécessite un nombre important d'intervenants.
- ✓ Le processus est un enchaînement logique de procédures consistant en la réalisation d'actions complexes nécessitant l'intervention de plusieurs acteurs, éventuellement en plusieurs endroits.

  Le découpage du processus en procédures nécessite toujours un choix arbitraire basé sur l'intuition et l'expérience.

Les procédures sont ordinaires, périodiques et / ou d'urgence. Elles doivent être décrites toutes les 3. Les procédures périodiques et ordinaires sont les mêmes ; la différence est la périodicité de mise en œuvre effective.

La procédure d'urgence doit être écrite pour éviter la panique en situation désagréable ou imprévisible.

---

[1] Inspiré du document de « Rédaction du manuel des procédures » de M. Eustache Akpané, Institut international de management, Abidjan.
[2] Alain Henry, Ignace Monkam-Daverat : Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris 2005, page 16

1.3 Les tâches

Les tâches sont les plus petits démembrements des procédures ; elles sont réalisées par un même acteur sans transmission de support (disquette, papier).

2. Objectifs d'un manuel de procédures

L'objectif principal de l'utilisation systématique et systématisée du manuel de procédures est de créer de la valeur ajoutée dans les processus de production au sein d'une Organisation, à l'effet d'un résultat attendu.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Formaliser les pratiques : « Tout ce qui se fait doit être écrit et tout ce qui est écrit doit être fait »
- Harmoniser les activités ;
- Responsabiliser[3] les intervenants à tous les paliers de décision;
- Pourvoir facilement les postes vacants ;
- Promouvoir la transparence / traçabilité et l'équité du traitement des dossiers (facteurs de crédibilité de l'Organisation devant ses partenaires et devant le citoyen).
- Faciliter la socialisation[4] *« processus par lequel le nouvel arrivant (ou tout travailleur) apprend le système de valeur, les normes et comportements de la société ou du groupe qu'il vient de joindre".*

3. Structure du manuel de procédures :

Le manuel de procédures est conçu et utilisé selon le contexte social. Il subit des influences géographiques ; ainsi, il existe un modèle américain et un modèle français ; il y a lieu de noter aussi les manuels usuels d'exploitation d'un appareil ou assimilé et les manuels spécialisés.

Le modèle français de manuel de procédures comprend 3 parties distinctes mais complémentaires et détachables les unes des autres :

3.1 L'introduction

L'introduction du manuel de procédures comprend :

- La préface (signée d'une autorité suffisamment haut placée dans l'Organisation),
- La présentation du service (création, mandat, organisation),
- Le mode d'emploi du manuel,
- Les modalités de mise à jour,
- La date de la dernière mise à jour.

3.2 Le corpus des procédures

Le corpus du manuel de procédures est l'ensemble des procédures décrites avec, **par procédure**,

- Une fiche de procédure (qui présente la procédure) et
- Une fiche de tâches qui détaille les tâches élémentaires standardisées (sous forme graphique ou sous forme narrative).

Le corpus peut comporter plusieurs volumes.

3.3 Les annexes

Les annexes du manuel de procédures comprennent les documents de référence avec les détails des informations sur l'entreprise notamment :

- Les textes fondamentaux (lois, décrets, arrêtés, décisions, directives, circulaires, etc.),
- La liste des procédures classées par ordre alphabétique ou par ordre de classement dans le manuel de procédures,
- L'organigramme[5],
- Les illustrations,

---

3 La responsabilité médicale peut se définir comme une obligation, pour un professionnel de santé ou un établissement de soins, de répondre du dommage causé à l'occasion d'un acte médical et d'en assumer les conséquences pénales, civiles et disciplinaires.

4 Schein cité par Henry Mintzberg : **Structure et dynamique des Organisations**, InterEdition, Paris, 1984, page 111.

5 L'organigramme donne une image exacte de la division du travail, indique quels postes existent dans l'Organisation, comment ils sont regroupés en unités et comment l'autorité formelle circule entre eux (Henry Mintzberg).

- Les modèles,
- Le glossaire définissant les termes techniques
- Le sommaire du manuel de procédures, etc.

L'ensemble des 03 parties du manuel intéresse le directeur de l'établissement et ses collaborateurs immédiats ; par contre, les opérationnels reçoivent seulement les parties du corpus où ils interviennent directement dans le déroulement correct quotidien des opérations.

NB : Les étapes de l'élaboration d'un manuel de procédures peuvent être résumées comme le menu déroulant d'un logiciel informatique (tableau joint) avec les éléments suivants : l'introduction, le corpus, les annexes, l'élaboration, la diffusion et outils utilisés.

L'approche méthodologique est en annexe de ce document.

4. Le corpus en détail

Le corpus est la principale partie du manuel de procédures ; il devrait être connu et maîtrisé par les opérationnels aux fins d'un déroulement correct des opérations dont il est attendu un résultat donné.

4.1 La fiche de procédure

Ce document, de deux pages au plus, renseigne sur les informations minimales suivantes, pour chaque procédure :

- Les objectifs ;
- Les caractéristiques ;
- Les définitions opératoires (éventuellement) ;
- L'historique ;
- Les centres opérationnels (services ou unités de production) concernés par la procédure.
- Les résultats attendus de l'application, de la procédure ;
- Les bases référentielles (référence des textes fondant les tâches) ;
- Le nom et la qualité du rédacteur de la procédure ;
- Le responsable d'application et de contrôle ;
- La date de rédaction de la procédure (elle est susceptible de mise à jour) ;
- Les recommandations à l'utilisateur ;
- La bibliographie (éventuellement).

Les difficultés d'utilisation du manuel de procédures doivent être documentées aux fins des mises à jour appropriées.

4.2 La fiche des tâches élémentaires standardisées de la procédure (voir modèle)

C'est la partie centrale du manuel de procédures où est fait une description détaillée des tâches élémentaires standardisées et leur déroulement chronologique.

Deux formes de rédaction :

4.2.1 Forme narrative :

Elle décrit, en narration, les gestes et actes à développer aux fins d'un résultat donné. La forme narrative a l'inconvénient que l'on peut y oublier des tâches. Par ailleurs, elle peut être fastidieuse à élaborer.

4.2.2 Forme graphique sous forme de tableau, en 2 parties :

Elle est présentée en 2 blocs séparés mais complémentaires : le cartouche d'en-tête et le tableau à 3 colonnes (voir modèle joint).

Dans le cartouche d'en-tête :

On peut noter les références de la procédure notamment l'organisme ou le service utilisateur (unité de production), le service concerné, la codification, la pagination, la périodicité de la mise en œuvre de la procédure, le titre de la procédure elle-même, la date de rédaction et le nom du rédacteur.

Dans le tableau à 3 colonnes :

On peut noter, de gauche à droite, le poste ou la fonction de la personne concernée par les tâches, le détail des tâches élémentaires standardisées subséquentes (exprimées en verbes d'action) avec les délais d'exécution et les références textuelles qui fondent les tâches.

Les délais sont importants à mentionner et à respecter par les personnes qui sont concernées par la mise en œuvre de mise de la procédure.

Ainsi, logiquement, les postes devraient apparaître, dans l'ordre chronologique d'intervention des acteurs au cours du développement de la procédure. Dans ces conditions, le même poste peut être cité plusieurs fois au prorata du nombre d'interventions du titulaire.

Cette forme graphique a l'avantage d'être facile à rédiger en intégrant tous les actes qui sont notés par palier de responsabilité.

Il y a lieu de remarquer que l'on n'a pas besoin de la forme narrative et de la forme graphique en même temps dans le même manuel de procédures pour la même Organisation. Un choix est donc nécessaire.

5. Conclusion

Le manuel de procédures est différent du règlement intérieur d'une entreprise. Il a un objet professionnel se rapportant à la raison d'être de l'Organisation. Le règlement intérieur a vocation à organiser globalement la conduite à tenir pour tout agent et pour chaque agent.

Le manuel de procédures est **un document à enjeux** pour les Organisations en ce qu'il permet d'en clarifier les règles du jeu dans le traitement « professionnel » des dossiers et de faire connaître ces règles aux partenaires ; l'application correcte de ses dispositions est un facteur de crédibilité, de confiance des partenaires et, au final, de création de valeur ajoutée dans le système de production.

Parmi les enjeux du manuel de procédures, on peut noter qu'il est :

- Un investissement significatif ;
- Un instrument de décentralisation ;
- Un code de conduite ;
- la transcription d'un service organisé ;
- la mémoire de l'Organisation ;
- un support pédagogique pour la diffusion du savoir-faire professionnel lors de la socialisation :
  - outil de formation
  - aide-mémoire individuel
  - un repère pour l'encadrement.

En tout état de cause, **élément de bonnes pratiques professionnelles**, le manuel de procédures demeure logiquement un élément d'appréciation utile aux personnels de contrôle à l'occasion de leurs activités opérationnelles de vérification pour savoir si « **ce qui se fait est écrit et si ce qui est écrit se fait correctement** » dans l'accomplissement de la raison d'être de l'Organisation.

L'existence et l'emploi correct, en temps voulu, du manuel de procédures sont sources d'un service approprié à la clientèle et donc de résultats optimisés c'est-à-dire la satisfaction du « citoyen – client » : correctement servi en temps voulu.

L'entreprise en reflète une bonne image.

6. Recommandations

A l'attention des Directeurs des services centraux, des Directeurs de services rattachés, des Directeurs généraux, Présidents directeurs généraux et Présidents des services et organismes personnalisés du ministère de la santé *

6.1 Elaborer le manuel de procédures structuré en 03 parties : introduction, corpus et annexes.

Cette action est conforme aux prescriptions de la circulaire donnant l'instruction n° 003 / Prim-Cab du 21 novembre 2002 relative à la méthodologie de conception et de mise en place de système de contrôle interne dans les Services publics.

6.2 Exprimer les tâches élémentaires standardisées en utilisant des verbes d'action, à l'infinitif.

* Ce sont les direct met,

6.3 Noter que le manuel de procédures est indiqué même pour des activités techniques professionnelles (interventions chirurgicales, activités de laboratoire, consultations courantes, etc.)

6.4 Planifier et organiser une cérémonie solennelle de publication à l'attention des utilisateurs

Cette cérémonie est un espace pour expliquer les points suivants :

- ✓ Pourquoi le manuel de procédures ;
- ✓ Comment est-il fait ;
- ✓ Conséquence aux manquements à son esprit.

6.5 Planifier des sessions de mises à jour : le manuel est un outil de gestion dynamique. Un intervalle de 03 ans semble pertinent.

7. Bibliographie

7.1 Eustache Akpané : ***« Rédaction du manuel des procédures »,*** Institut international de management, 2006, Abidjan, 41 pages.

7.2 Alain Henry, Ignace Monkam - Daverat : ***« Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique »***, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris 2005, 185 pages.

Modèle de fiche de tâches d'un manuel de procédures

Ministère de la santé	Service concerné (établissement public hospitalier)	N° ____ de la procédure
Périodicité : Selon le besoin	Intitulé de la procédure : **Rédaction d'un manuel de procédures** **Le cartouche d'en tête**	Date : _______ Rédacteur : ____________

Poste	Tâches*	Références
Secrétaire	1. 2.	Arrêté ___ Circulaire ___
Directeur général	1. 2. **Tableau à 3 colonnes**	Loi ___ Décret ___ Arrêté ____ Circulaire ___
Agent comptable	1. 2. 3.	Loi ___ Décret ___
Directeur général	1. 2. 3.	Loi ___ Décret ___
Régisseur de recettes	1. 2. 3.	Loi ___ Décret ___ Circulaire ___
Régisseur d'avances	1. 2. 3.	Loi ___ Décret ___ Circulaire ___
…..	1. 2. 3.	

* Employer des verbes d'action à l'infinitif pour la décrire les tâches.

Approche méthodologique de la rédaction et de la mise à jour du manuel de procédures et outils utilisés

Dans l'approche méthodologique d'élaboration du manuel de procédures, il y a lieu de tenir compte des étapes suivantes :

1. Lancement de la rédaction du manuel de procédures : 3 éléments

1. Instituer une cellule de projet ;
2. Développer une réflexion préalable ;
3. Instituer une équipe de projet :
4. Choisir les rédacteurs qui doivent, éventuellement, être formés.
5. Définir les termes de référence, si besoin, d'un consultant extérieur à recruter éventuellement.
6. Etablir un chronogramme d'activités sur la base du réseau PERT ou du diagramme de GANTT. En effet, il est utile de savoir que l'élaboration d'un manuel de procédures peut prendre du temps.

En moyenne entre 3 et 12 mois d'activités sont nécessaires. Ceci d'autant que les cadres sont souvent obligés de travailler en dehors des heures ouvrables normales.

2. Rédaction du manuel de procédures : 3 phases

a. Investiguer (entretiens, recherche documentaire notamment de l'existant en matière de textes d'organisation, observation personnelle)
b. Rédiger les procédures (toutes les tâches élémentaires standardisées, de façon exhaustive)
c. Centraliser les documents rédigés par les membres de l'équipe de rédaction du manuel.

3. Diffusion du manuel de procédures

a. Valider le manuel de procédures.
b. Editer la forme retenue.
c. Diffuser : publier.

Une cérémonie solennelle de publication, dédiée aux utilisateurs, devrait être planifiée et organisée pour expliquer :

- ✓ Pourquoi le manuel de procédures ;
- ✓ Comment est-il fait ;
- ✓ Conséquences aux manquements à son esprit.

d. Planifier les mises à jour du manuel de procédure.

4. Outils de rédaction du manuel de procédures

- Investigations (entretiens, recherche documentaire, observation personnelle)
- Débats d'idées (brainstorming)
- Test de conformité
- Test de permanence
- Piste d'audit
- Chemise de procédure
- Grille de séparation des tâches.

La synthèse de la structure du manuel de procédures

1. L'introduction

L'introduction du manuel de procédures comprend :

1.1 La préface (signée d'une autorité suffisamment haut placée dans l'Organisation),
1.2 La présentation du service (création, mandat, organisation),
1.3 Le mode d'emploi du manuel,
1.4 Les modalités de mise à jour,
1.5 La date de la dernière mise à jour.

2. Le corpus des procédures

Le corpus du manuel de procédures est l'ensemble des procédures décrites avec, **par procédure**,

2.1 Une fiche de procédure qui présente la procédure en renseignant les éléments suivants :

- Les objectifs ;
- Les caractéristiques ;
- Les définitions opératoires (éventuellement) ;
- L'historique ;
- Les centres opérationnels (services ou unités de production) concernés par la procédure.
- Les résultats attendus de l'application, de la procédure ;
- Les bases référentielles (référence des textes fondant les tâches) ;
- Le nom et la qualité du rédacteur de la procédure ;
- Le responsable d'application et de contrôle ;
- La date de rédaction de la procédure (elle est susceptible de mise à jour) ;
- Les recommandations à l'utilisateur ;
- La bibliographie (éventuellement).

2.2 Une fiche de tâches, fiche qui détaille les tâches élémentaires standardisées sous deux formes possibles mais exclusives l'une de l'autre :

- Narration ;
- Graphique avec deux blocs séparés mais complémentaires : un cartouche d'en-tête et le tableau à 3 colonnes (voir modèle joint).

Le corpus peut comporter plusieurs volumes.

3. Les annexes

Les annexes du manuel de procédures comprennent les documents de référence avec les détails des informations sur l'entreprise notamment :

3.1 Les textes fondamentaux (lois, décrets, arrêtés, décisions, directives, circulaires, etc.),
3.2 La liste des procédures classées par ordre alphabétique ou par ordre de classement dans le manuel de procédures,
3.3 L'organigramme,
3.4 Les illustrations,
3.5 Les modèles,
3.6 Le glossaire définissant les termes techniques
3.7 Le sommaire du manuel de procédures, etc.

Questionnaire d'enquête de recueil d'informations de base aux fins de la rédaction d'un manuel de procédures dans une entreprise

Nom et prénoms de la personne concernée ______________________________

Fonction______________________ Ancienneté dans la fonction ____________

Durée au poste ________________

Expliquer les objectifs et le déroulement de l'entretien (questions – réponses, notes).

1. En quoi consiste votre travail journalier ?
2. Quel est le point de départ de la procédure ? Quelles en sont les variantes ?
3. A quel moment de l'année, du mois, de la semaine, de la journée ?
4. Quel est le résultat visé ?
5. Quelle en est la fréquence ?
6. Qui en sont les destinataires ?
7. Qui sont les principaux acteurs ?
8. Où sont-ils placés ?
9. En quoi consiste votre travail dans ce cas ?
10. Pouvez-vous décrire quelles sont vos principales tâches au cours de la procédure ?
11. Quel est votre mode opératoire ?
12. De quelle documentation disposez-vous ?
13. D'où viennent les informations ?
14. Quand sont-elles disponibles ?
15. Quels sont les cas les plus fréquents ? Comment les résoudre ?
16. Quels sont les écarts éventuels entre la théorie et la pratique ?
17. Quels sont les contrôles prévus ?
18. Qui supervise votre travail ?
19. Qui vous remplace en cas d'empêchement ?
20. Recevez-vous un renfort en période de pointe ?
21. Qui vise les documents comptables ? A quel montant ? A quel échelon de traitement ?

Menu déroulant du manuel de procédure

Introduction	Corpus	Annexes	Elaboration	Diffusion	Outils
Préface	**Fiche de tâches**	Illustrations	Lancement	Validation	Enquête
Présentation unité	Cartouche en-tête	Lexique	*Cellule projet MP*	Edition	*Entretiens*
Création	*Périodicité*	Liste procédures	*Réflexion préalable*	Diffusion	*Recherche documentaire*
Organisation	*Titre de la procédure*	Modèles	*Equipe projet*	Application	*Observation personnelle*
Mode d'emploi	*Date*	Organigramme	*Formation*	Mise à jour	Brainstorming
Modalité mise à jour	*Nom du rédacteur*	Sommaire	*Consultant ?*		Fiche de tâches
	Codification		*Préparation technique*		Fiche de procédure
	Détail des tâches		Réalisation		Diagramme flux
	Postes (fonctions)		*Entretiens*		Test conformité
	Détails des tâches		*Recherche documentaire*		Test permanence
	Référéntiels		*Observation personnelle*		Piste d'audit
	Délais		Rédaction		Chemise procédure
			Centralisation		
	Fiche procédure		*Validation*		
	Historique				
	Services concernés				
	Résultats attendus				
	Responsabilités				
	Bases référentielles				
	Recommandations				
	Diagramme flux				
	Cartouche en-tête				
	Périodicité				
	Titre de la procédure				
	Date				
	Nom du rédacteur				
	Codification				
	Tracé circuit				
	Visas entrée/sortie				
	Postes / fonctions				